



# Como escalar negócios sem cair na estatística do fracasso

Mesmo com saldo positivo, mercado revela um alerta: crescer é possível — mas sustentar o crescimento exige estrutura, processo e gente preparada

Mais de uma em cada três empresas que movimentaram o mercado formal encerraram as atividades nos quatro primeiros meses de 2025. Segundo o boletim oficial do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), foram abertas 1.815.912 empresas no 1º quadrimestre de 2025 — um crescimento de 24,4% em relação ao mesmo período de 2024. No entanto, 973.330 empresas foram fechadas, o que representa cerca de 35% do total de movimentações empresariais no período.

A oportunidade existe — mas é para quem se prepara. O número é reforçado por outras estatísticas preocupantes. No comércio, a taxa de mortalidade empresarial chega a 30,2% em até cinco anos, segundo o Sebrae. E o setor industrial, que tem avançado na direção do varejo próprio, também enfrenta dificuldade para manter eficiência na ponta — especialmente quando o crescimento não é acompanhado de ajuste operacional.

Apesar disso, o mercado continua crescendo: o varejo acumula alta de 2,3% em 2025, o franchising saltou 14,2% no 2º trimestre e mais de 1,8 milhão de empresas foram abertas apenas no quadrimestre. A oportunidade existe — mas o risco de entrar para a estatística dos que não sustentam o crescimento também.

Esse cenário é desafiador, segundo economistas. A manutenção da Selic em 15% ao ano, determinada pelo Banco Central, tem restringido o acesso ao crédito e encarecido o capital necessário para novos investimentos. Com o dinheiro mais caro, empresas enfrentam mais obstáculos para tirar projetos de expansão do papel — especialmente aquelas que dependem de financiamento para crescer.

Além disso, 63% das empresas varejistas no Brasil relataram, em 2025, que o crédito caro é uma barreira concreta à expansão, segundo levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Os bancos também têm adotado maior cautela na concessão de crédito, diante do aumento da inadimplência e das incertezas macroeconômicas.



Com projeções modestas de crescimento do PIB entre 1,9% e 2,4% e um consumo ainda instável, o ambiente impõe mais exigência a quem deseja expandir. O custo do erro nunca foi tão alto.

“A sua empresa está preparada para crescer? A resposta a essa pergunta pode depender das condições do seu planejamento de expansão, que precisa considerar a fundo a estrutura, os processos e as pessoas para garantir o êxito”, afirma Guilherme De Cara, sócio-diretor da Cherto Consultoria.

“Expandir é o sonho de praticamente todo empresário. Toda empresa pode e deve expandir, mas só depois de analisar com cuidado se há estrutura, processos e pessoas para sustentar esse movimento. A expansão não começa pela decisão de abrir franquias ou filiais, mas por uma análise criteriosa da operação atual. Sem isso, o crescimento pode virar um risco.”

Com experiência prática em projetos de crescimento — desde indústrias que migraram para o varejo (como Bauducco, Havaianas e Hope) até redes de serviços, saúde, alimentação e tecnologia — Guilherme destaca que o erro mais comum é escalar antes de estruturar, e planejar.

“Empresas médias muitas vezes crescem no susto. Escalam antes de padronizar. Contratam antes de treinar. Expandem sem saber se o modelo funciona fora da sede. Isso custa caro — financeiramente e na reputação”, diz.

Além da operação, a formação de equipes consistentes é outro

gargalo crítico para quem deseja crescer.

Guilherme propõe quatro pilares práticos para diferentes setores — do comércio à indústria:

**1) Validar o modelo atual** — Margem, processos e entrega: só o que é consistente pode ser replicado com sucesso.

**2) Escolher o modelo certo para o estágio da empresa** — Nem toda operação está pronta para franquia. Em muitos casos, a melhor rota é canal próprio, sócio-operador ou desenvolvedores de área e tantos outros.

**3) Criar uma equipe específica para expansão** — Não se escala com o mesmo time que opera a sede. É necessário formar lideranças, preparar multiplicadores e estruturar uma retaguarda.

**4) Construir cultura replicável e processos documentados** — Sem uma cultura clara, a identidade da marca se dilui; sem processo, o crescimento desorganiza.

“Crescimento deixou de ser impulso. Agora é prova de prontidão operacional. Crescer amplia o que funciona — e o que falha. Se a empresa avança sem base sólida, a falha aparece na primeira unidade nova. E em um ambiente com juros altos, mão de obra instável e crédito escasso, esse erro custa mais do que nunca”, resume Guilherme.

Num país em que mais de 970 mil empresas encerraram atividades em quatro meses, crescer com estratégia, método e consistência passou a ser um diferencial competitivo — e não mais uma escolha. A oportunidade existe — mas é para quem se prepara.

## O legado cibernético da COP30

Rafael Oneda (\*)

*A COP30 será, inevitavelmente, alvo de hacktivistas, criminosos e até atores estatais que buscam vantagem política, econômica ou simbólica*

Em novembro de 2025, Belém deixará de ser apenas o portal da Amazônia para se tornar também o epicentro de uma complexa operação de segurança cibernética. A cibersegurança, normalmente tratada como um bastidor técnico, tornou-se protagonista. Não apenas para garantir o funcionamento da conferência, mas para provar a capacidade técnica do Brasil.

Megaeventos dessa natureza são alvos críticos. Para fins de referência, em Tóquio-2020, o SOC bloqueou 450 milhões de eventos maliciosos sem impacto operacional, um salto histórico de escala. Em PyeongChang-2018, o malware Olympic Destroyer derrubou sistemas na cerimônia de abertura, com técnicas de false flag que confundiram a atribuição por meses. E no G20 de 2011, uma campanha de spear-phishing comprometeu aproximadamente 150 máquinas do Ministério da Fazenda francês para extrair documentos do G20. Nos Jogos de Paris-2024, a ameaça não foi só técnica: a desinformação virou instrumento de ataque. A Microsoft documentou uma campanha russa com vídeos deepfake e sites falsos para semear medo e desacreditar o evento.

O Brasil vem investindo pesado em preparar-se para esse teste. Belém virou um laboratório de segurança cibernética. O Exercício Guardião Cibernético 7.0, realizado em setembro de 2025, foi o maior treinamento de defesa cibernética do hemisfério sul. Envolveu mais de 2 mil pessoas de 160 instituições públicas e privadas, simulando ataques a sistemas de energia,

transportes, comunicações e saúde, setores cuja falha teria impacto direto no evento. Esse tipo de simulação não é mera formalidade: é um reconhecimento de que, em 2025, um ataque cibernético pode ser tão disruptivo quanto um atentado físico. A COP30 será, inevitavelmente, alvo de hacktivistas, criminosos e até atores estatais que buscam vantagem política, econômica ou simbólica.

Entretanto, o histórico brasileiro em grandes eventos nos ensina que a pressa é inimiga da permanência. Nas Olimpíadas de 2016, o Brasil construiu um dos centros de comando digital mais avançados do mundo. Pouco depois, a estrutura foi desmobilizada e o conhecimento quase não aproveitado. O risco agora é repetir o ciclo: desperdiçar a oportunidade de evolução técnica.

Cibersegurança não se sustenta apenas com sensores e firewalls; depende de continuidade institucional, aprendizado acumulado e formação de profissionais. Os cursos de qualificação técnica que o Governo do Pará promoveu para servidores e estudantes são um passo na direção certa. Mas é preciso garantir que, terminada a conferência, essas pessoas tenham onde aplicar e desenvolver o que aprenderam.

A COP30 demonstrará que proteger o evento é apenas o primeiro passo. O verdadeiro legado estará em manter viva a cooperação entre instituições civis, militares e privadas, transformando conhecimento em prática contínua. A continuidade dessas ações é essencial em um mundo em que ameaças digitais podem gerar impactos tão graves quanto ataques físicos. O que foi aprendido em Belém deve fortalecer uma cultura nacional de resiliência ativa e cooperação permanente.

(\*) Diretor de Tecnologia da Approach Tech.

## Kayfabe 2.0: Quando o show rouba o emprego do fato

Alain S. Levi (\*)

Você já ouviu ou conhece a expressão kayfabe? A palavra provavelmente vem de uma gíria americana, possivelmente uma versão disfarçada de “be fake” (ser falso), que se tornou amplamente usada nos círculos de wrestling (luta livre) nos anos 1980.

No wrestling profissional (WWE - World Wrestling Entertainment), kayfabe é o pacto silencioso entre público e lutadores: todos sabem que é encenação, mas fingem que é real, por puro e simples entretenimento. O drama é bom demais para ser estragado pela realidade.

Fazendo um paralelo com os tempos atuais, já notou que o

mundo está exatamente assim? A linha entre verdade e encenação está cada vez mais tênue, seja na política, na comunicação ou na vida corporativa. A política e o jornalismo viraram entretenimento, e as redes sociais, um verdadeiro ringue, inundados de narrativas polarizadas, fake news e disputas acirradas por atenção.

Líderes e personalidades se transformaram em personagens caricatos de um espetáculo fabricado com falas pensadas para viralizar, critérios dramáticos (e, muitas vezes, irresponsáveis) e enredos que distorcem os fatos e nos afastam da realidade. Atualmente, temos exemplos muito claros de como políticos criam uma narrativa contínua, em que tudo

que dizem e fazem reforça um papel, mesmo que fatos desmintam suas falas.

No artigo The Populist Style and Public Diplomacy: Communication Strategies of Donald Trump, os pesquisadores Paweł Surowiec e Christopher Miles analisam o discurso do político e apontam sua comunicação como uma espécie de kayfabe: provocativa, teatral, voltada ao confronto e à manutenção de uma persona pública coerente, mesmo diante de contradições factuais.

Na política moderna, por exemplo, a construção da percepção importa mais que a verdade objetiva. Não se trata mais de informar, governar ou viver por um propósito, mas de

manter o show de pé. E a qualquer custo!

Nesse mundo polarizado e “rede-socializado”, tudo o que é dito é rapidamente rotulado, elevado a meme ou a manifesto, e jogado para um dos lados da arquibancada ideológica. Quem fala alto, contradiz e provoca, ganha mais poder.

Mas e nós, como ficamos diante disso tudo?

Muitas vezes, sedentos por pertencimento, inseguros e carentes de líderes e instituições inspiradoras, nos tornamos figurantes nesse espetáculo: doamos nossas vozes, nossas mentes e nossos afetos para narrativas que nos entretêm. Aparentemente nos engajam, mas, na realidade, nos enganam e não nos transformam.

Vivemos um kayfabe 2.0. E talvez a pergunta mais urgente seja: quem está escrevendo o roteiro que você está consumindo? E por que seguimos aplaudindo? Ao reconhecer o conceito de kayfabe, diferenciamos os discursos encenados para emocionar, dividir ou influenciar, do que é realmente fato.

Tenho defendido que é hora de nos reaproximarmos do nosso propósito, revermos comportamentos, buscarmos sempre a verdade e adotarmos uma postura protagonista, porém, responsável, como co-criadores da transformação cultural que o mundo e a sociedade atual tanto carecem.

(\*) Fundador e CEO da Motivare e autor do livro Marketing sem blá blá blá - inspirações para transformação cultural na era do propósito.